

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Komunikasi Organisasi Yang Berlangsung Dalam Pelaksanaan Distribusi Penjualan

PT. Putri Daya Usahatama adalah suatu organisasi perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi penjualan produk, dalam menjalankan kegiatan usaha perusahaan didukung oleh sistem untuk mendistribusikan produk yang dirancang secara khusus guna menunjang operasional bisnis unit *Salim Food*, sistem tersebut bertujuan untuk pengendalian yang memadai agar dalam proses distribusi penjualan tersebut tidak terjadi penyelewengan-penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan.

Dalam menjalankan prosedur distribusi penjualan selalu melibatkan bagian-bagian dalam perusahaan dan pihak-pihak tertentu lainnya, demikian juga halnya dengan prosedur penjualan pada PT. Putri Daya Usahatama juga melibatkan beberapa bagian dalam perusahaan, misalnya bagian penjualan, bagian distribusi, bagian gudang, bagian keuangan, bagian stok atau pihak lainnya. Mekanisme pengaturan pendistribusian produk dimulai dari proses pemesanan dari outlet, pengecekan produk (loading), pendataan fisik dan pengiriman produk kepada outlet yang secara fungsional merupakan urutan tindakan menyangkut orang (individu) didalam satu atau beberapa bagian yang ditetapkan dan disusun menjadi satu kesatuan.

Sebuah organisasi kerap kali dipahami sebagai sebuah sistem yang kompleks dengan bagian-bagian di dalamnya saling berinteraksi satu sama lain, yang memfokuskan pada tingkah laku seseorang dipengaruhi dan mempengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Semua bagian organisasi saling berhubungan satu sama lain. Mengingat perannya yang penting dalam menunjang kelancaran organisasi, perlu perhatian yang cukup diberikan dalam mengelola komunikasi dalam organisasi, proses komunikasi yang begitu dinamik dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama dengan timbulnya salah paham dan konflik.

Hubungan antar bagian dalam organisasi perlu diatur agar setiap karyawan di bagian yang satu lebih mudah melakukan komunikasi kerja dengan bagian yang lain. Jangan sampai terjadi ketika ada sesuatu yang kurang maka menyebabkan proses produksi jadi terganggu. Ini tujuan dari membangun sistem komunikasi kerja dalam suatu perusahaan. Karena bila ada suatu permasalahan bisa segera diatasi dengan cepat karena sumber kesalahan atau kekurangannya juga bisa langsung diketahui.

Dalam banyak hal, bentuk kontrol sosial dapat dilakukan dengan melakukan interaksi baik secara langsung maupun tidak langsung antara pimpinan dan bawahan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan adanya suatu proses interaksi yang melibatkan semua anggota dari level atas (pimpinan) hingga level bawah (karyawan) atau bawahan. Tujuan organisasi, akan tercapai dengan baik apabila adanya sistem komunikasi yang baik yang dapat

menjembatani antara anggota dalam berinteraksi satu sama lain, sehingga tidak terjadi pengelompokan.

Kerangka kerja komunikasi organisasi pada prinsipnya adalah bagian dari upaya membentuk kinerja organisasi perusahaan untuk menggerakkan roda organisasi, tetapi juga mengkoordinasi anggota organisasi untuk tindakan kolektif, terhadap struktur sosial. Komunikasi merupakan kegiatan komunikator dengan komunikan yang mempertukarkan dan memberikan makna sama atas informasi untuk tujuan tertentu, melalui media, metode, atau teknik dan cara-cara yang telah ditetapkan.⁴⁶ Salah satu fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Ruslan (2002) adalah mengkoordinasikan tugas-tugas secara fungsional, dimana untuk berkoordinasi diperlukan adanya komunikasi timbal balik antar personal dalam organisasi.⁴⁷

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan menggunakan media tertentu dengan maksud agar komunikan memiliki pemikiran yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator. Bentuk komunikasi yang terjadi didalam organisasi yaitu bentuk komunikasi organisasi, sesuai dengan pendekatan Redding dan Sanborn yang menekankan bahwa komunikasi organisasi ialah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Maksud organisasi yang kompleks di sini yaitu sebuah organisasi yang didalamnya terdapat struktur organisasi yang terdiri dari Distrik Manager, yang membawahi lima bagian yakni: General

⁴⁶ Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1997), hal. 277.

⁴⁷ Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Komunikasi: Konseptual dan Aplikasi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002). Hal 159.

Admin, *Yunior Account*, *Sales Supervisor*, Kepala Gudang dan Satpam, serta bagian-bagian yang ada dibawahnya. Jadi, komunikasi organisasi itu adalah kegiatan pengiriman dan penerimaan informasi yang dilakukan oleh Pimpinan dengan anggota ataupun sebaliknya dengan tujuan untuk menyamakan sebuah pengertian.

4.1.1. Sistem Aliran komunikasi Organisasi Sebagai Koordinasi Kerja

Dalam konteks organisasi, arus komunikasi mengalir secara formal mengikuti saluran formal sesuai disain struktur organisasi dimaksud, salah satu jaringan komunikasi formal adalah organisasi adalah arus komunikasi vertikal yang mencakup komunikasi ke atas (*upward communication*), komunikasi ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi ke samping (*horizontal communication*).

Komunikasi vertikal melibatkan interaksi antara pemimpin dan karyawan dalam suatu organisasi, agar pemimpin dan karyawan dapat bekerja sama secara harmonis, dapat menempatkan diri secara tepat menurut peranan dan tanggung jawabnya masing-masing, maka kesadaran dan tingkat pemahaman yang benar akan peran masing-masing dengan terus meningkatkan kualitas penghayatan hingga titik tertinggi adalah sangat penting.

Praktek manajemen partisipasi yang sukses dan efektif akan tercermin terutama pada kondisi komunikasi organisasi yang efektif dan efisien. Kesempatan yang tersedia bagi karyawan relatif luas untuk mendiskusikan berbagai persoalan pekerjaan dan perusahaan. Juga manajemen

mengembangkan sikap terbuka dengan memberikan informasi relevan, aktual, dan berharga mengenai posisi keuangan, operasi, dan rencana-rencana perusahaan.

Dalam komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat ototritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.⁴⁸ Pesan yang dikirim biasanya berhubunga dengan koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.⁴⁹ Kemudahan untuk mengakses segala informasi terkait dengan pekerjaan akan mempermudah anggota organisasi untuk bekerja, selain itu juga akan memudahkan anggota organisasi untuk berkoordinasi dengan rekan kerja maupun atasan sehingga sebuah pekerjaan bisa diselesaikan dengan cepat dan tepat.

Setiap pekerjaan yang telah terbagi dalam beberapa bagian perusahaan dapat dibangun dengan baik berkat koordinasi, kerjasama dan komunikasi organisasi yang baik di dalamnya. Hal ini sesuai dengan penuturan Barnard yakni bahwa tujuan organisasi dapat tercapai apabila terdapat faktor komunikasi organisasi yang baik serta kerjasama didalamnya.⁵⁰

Dalam membina kerja sama dalam kelompok inilah yang nantinya digunakan dalam rangka membina koordinasi kesatuan gerak dan arah yang sesuai dengan arah dan tujuan organisasi. Agar tercapai koordinasi dalam kerjasama itu sangat penting dilaksanakannya komunikasi yang tepat dan

⁴⁸ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Op. Cit.*, Hal. 195.

⁴⁹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007). Hal. 121.

⁵⁰ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Op.Cit.*, hal. 57.

efektif mungkin, sehingga koordinasi dan kerja sama benar-benar dapat dilaksanakan setepat-tepatnya juga. Pengambilan keputusan juga sangat memerlukan komunikasi yang tepat, karena dalam akhir dari pengambilan keputusan tersebut hendaknya juga merupakan pencerminan dari adanya koordinasi dan kerja sama yang tercipta dalam lingkungan perusahaan atau lingkungan organisasi. Koordinasi sendiri bekerja sama seerat-eratnya dibawah seorang pemimpin dimana dalam kerjasama diperlukan komunikasi demi penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Manfaatnya agar tercapai/membentuk koordinasi dalam kerjasama yang baik maka sangat penting dilaksanakan komunikasi antara para anggota organisasi yang setepat-tepatnya dan seefektif mungkin sehingga koordinasi dan kerjasama benar-benar dapat dilaksanakan setepat-tepatnya juga.

Dalam mengadakan koordinasi bagaimanapun mutlak harus mengadakan komunikasi. Misalnya seorang pimpinan memberikan perintah maka ia sudah mengadakan komunikasi, membuat laporan, petunjuk dan pengarahan itu berarti telah mengadakan komunikasi. Bila satu bagian membutuhkan informasi dari bagian yang lain, maka antara bagian itu telah mengadakan komunikasi. Komunikasi yang disampaikan pimpinan kepada bawahannya berupa instruksi, petunjuk, penjelasan, arahan sesuai fungsinya masing-masing. Sedangkan komunikasi antar bawahan kepada pimpinan berupa pemberian laporan pertanggung jawaban serta saran-saran yang dapat berguna bagi perusahaan.

4.1.2. Komunikasi Organisasi Dalam Pelaksanaan Distribusi Penjualan Produk Sebagai Praktek Mobilitas Sosial

Berkomunikasi dengan meminta pendapat dan membicarakan mengenai pekerjaan dapat membuat karyawan merasa dirinya adalah sebagian dari organisasi tersebut. Dalam sebuah hubungan yang dilandasi dengan kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas tinggi tentunya akan membuat seseorang nyaman dalam bergaul dan berkomunikasi satu sama lain. Jika antar anggota organisasi tidak berusaha mengembangkan sikap-sikap tersebut, maka hubungan dan komunikasi akan menjadi tidak nyaman dan hal ini tentu akan mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap komunikasi dalam organisasinya. Sekalipun masing-masing individu memiliki kualitas diri yang baik, namun jika tidak berusaha untuk mengembangkan hubungan antar manusia maka dapat menyebabkan kediaknyamanan dalam berkomunikasi.

Keterbukaan organisasi untuk melibatkan setiap anggotanya dalam pengambilan keputusan organisasi dan penentuan tujuan dalam organisasi akan membuat anggota organisasi merasa lebih dihargai dan diakui sebagai bagian dalam organisasi. Selain itu salah satu fungsi komunikasi dalam organisasi adalah mengkoordinasikan tugas secara fungsional. Sehingga keterlibatan setiap anggota organisasi akan dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya. Salah satu fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Ruslan (2002) adalah mengkoordinasikan tugas-tugas secara fungsional. Dimana untuk berkoordinasi diperlukan adanya komunikasi

timbang balik antar personal dalam organisasi.⁵¹ Kebanyakan komunikasi kebawah digunakan untuk menyampaikan pesan yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti perintah, pertanyaan dan kebijakan umum.⁵²

Komunikasi yang baik dengan rekan sekerja akan sangat membantu untuk berkoordinasi mengenai pekerjaan. Terutama di sebuah perusahaan distribusi penjualan yang sebagian anggotanya harus bekerja sama baik di dalam maupun di luar perusahaan. Maka fungsi kejujuran dalam berkomunikasi antar rekan kerja terutama terkait dengan penyelesaian pekerjaan menjadi sangat penting.

Dalam komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat ototritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.⁵³ Dalam komunikasi horizontal pesan yang dikirimkan biasanya berhubungan dengan koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.⁵⁴ Kemudahan untuk mengakses segala informasi terkait dengan pekerjaan akan mempermudah anggota organisasi untuk bekerja, selain itu juga akan memudahkan anggota organisasi untuk berkoordinasi dengan rekan kerja maupun atasan sehingga sebuah pekerjaan bisa diselesaikan dengan cepat dan tepat.

⁵¹ Ruslan, Rosady. *Op.Cit.*, Hal 159.

⁵² Arni Muhammad, *Op.Cit.*, Hal. 108.

⁵³ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Op.Cit.*, Hal. 195.

⁵⁴ Arni Muhammad, *Op.Cit.*, Hal. 121.

Pace,⁵⁵ menyatakan bahwa personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan masalah yang dikemukakan personal di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Dalam suatu perusahaan akan tercapai hasil yang efisien disebabkan karena adanya keseimbangan dalam pandangan-pandangan dan segala permasalahan yang dihadapi dipecahkan bersama-sama dari pandangan tersebut dapat disimpulkan jika keseimbangan pandangan terhadap permasalahan kerja, bila dikomunikasikan dengan baik, maka pekerjaan akan bisa diselesaikan dengan efisien.⁵⁶

Muhammad menyatakan kebijakan perusahaan memang perlu dikomunikasikan kepada karyawan. Hal ini agar tidak menimbulkan rasa curiga dari karyawan dan menganggap kebijakan perusahaan akan merugikan karyawan. Secara umum ada beberapa hal yang biasanya dikomunikasikan dalam komunikasi ke bawah dengan praktek-praktek organisasi, peraturan organisasi, keuntungan, kebijakan dan data-data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.⁵⁷ Komunikasi di dalam organisasi haruslah terbuka, dua arah dan sering dilakukan. Di dalamnya haruslah memiliki bukti yang dapat dilihat mengenai adanya proses mendengarkan yang baik, mekanisme umpan balik, informasi dan

⁵⁵ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Op.Cit.*, hal. 160.

⁵⁶ Oemi Abdurrahman, *Dasar-dasar Public Relations*, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1993). hal. 37

⁵⁷ Arni Muhammad, *Op.Cit.*, hal. 108-109.

diskusi tentang bagaimana organisasi tersebut melakukan semua kegiatannya.

Dengan adanya komunikasi timbal-balik ini, pimpinan dapat mengetahui apakah instruksi, petunjuk, serta pengarahan yang diberikannya kepada bawahan dapat dimengerti dan dipahami serta dilaksanakan oleh bawahan sehingga dapat berwujud suatu hasil yang diharapkan dalam mencapai produktivitas kerja. Dalam mengefektifkan pelaksanaan komunikasi yang ada, maka perusahaan menggunakan mekanisme atau alat sebagai sarana pendukung guna melancarkan kegiatan komunikasi setiap harinya berupa surat-surat, memo, papan pengumuman, dan telepon yang mana dengan mekanisme dan alat komunikasi ini diharapkan pelaksanaan komunikasi dalam bentuk lisan dan tulisan dapat berjalan dengan baik. Serta mudah dipahami oleh bawahan untuk kelancaran pekerjaan di lingkungan perusahaan.

4.2. Langkah-langkah Mengatasi Kendala Komunikasi Organisasi Dalam Pelaksanaan Distribusi Penjualan Produk Salim Food

Di dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari, para anggota organisasi saling berkomunikasi mengenai pekerjaan. Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi di antara satu individu dengan individu yang lain, untuk itu dari masing-masing individu atau bagian diharapkan memiliki kemampuan serta keterampilan yang dibutuhkan dalam proses komunikasi. Untuk pelaksanaan kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik dan berhasil sesuai dengan

rencana dan arahan, maka perlu ditempuh langkah-langkah untuk meminimalisir kendala komunikasi dalam organisasi perusahaan, adapun beberapa solusi yang dapat ditawarkan dalam mengatasi kendala-kendala yang muncul dalam proses komunikasi organisasi antara lain :

3.1.1. Hubungan Posisional

Hubungan ini ditentukan dengan pendekatan struktur otoritas dan spesialisasi fungsional anggota organisasi, hubungan posisional menekankan pada jabatan tugas yang diemban individu dalam organisasi yang disebabkan ketidaklancaran proses komunikasi organisasi yaitu: (a) pengaturan / penempatan jabatan secara benar, dimana sebagian dari kegagalan terletak pada pengaturan orang-orang, dari pada pengaturan jabatan, sehingga pada akhirnya terjadi kegagalan dalam komunikasi horizontal dan vertikal yang ada di dalam organisasi. Untuk dapat mencairkan kondisi tersebut ada baiknya melakukan rencana penempatan orang-orang yang ada di organisasi, dengan berdasarkan kemampuan dan kesenioritasan yang diakui oleh individu-individu yang ada dalam organisasi, (b) berusaha menjernihkan hubungan, kegagalan untuk menjernihkan suatu hubungan organisasi dapat menimbulkan kecemburuan, percekocokan, ketidaksamaan, ketidakefisienan, dan pelepasan tanggung jawab lebih banyak dari kesalahan lainnya dalam pengorganisasian.

3.1.2. Hubungan Beruntun

Informasi disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses, dalam proses ini orang dipuncak hierarki mengirimkan pesan kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Cara penyebaran informasi dari orang ke orang disebut dengan istilah beruntun, para pengulang pesan adalah orang-orang perantara – penengah antara pengirim dan penerima, mereka menghubungkan unit-unit sistem dengan menyelaraskan unit-unit tersebut satu sama lainnya.

Para pengulang pesan membawa pesan sepanjang hierarki struktural dalam organisasi, dan demikian menjaga kesatuan organisasi, dalam mengatasi kendala komunikasi dalam organisasi terdapat beberapa solusi untuk meminimalisir yaitu menciptakan hubungan intim yang dimiliki dengan orang-orang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya ataupun dengan atasan, biasanya disebut hubungan antar pesona. Kemudian pengaturan jabatan secara benar dan usaha untuk menjernihkan hubungan, serta membuat reproduksi pesan orang pertama menjadi pesan orang kedua, dan reproduksi pesan orang kedua menjadi pesan orang ketiga, kata kunci dalam sistem ini adalah pengulang pesan (*relayor*).

